61.

Letiția Muntean-Trif

Management educațional

Colecția Paedagogia

presa universitară clujeană

LETIȚIA MUNTEAN-TRIF

•

MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

Dedic această carte mentorilor mei.
Mulțumesc familiei pentru dragoste și susținere.

LETIȚIA MUNTEAN-TRIF

MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ
2023

Colecția *Paedagogia* este coordonată de Mușata Bocoș.

Referenţi ştiinţifici:
Prof. univ. dr. Mușata-Dacia Bocoș
Conf. univ. dr. Ramona Răduț-Taciu

Colaboratori: Teodora-Octavia Toader și Mihai-Octavian Groza

ISBN 978-606-37-2031-4

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruţa Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

CUPRINS

PARTEA A II-A
MANAGEMENTUL PROCESELOR EDUCAȚIONALE



CONSIDERAȚII INTRODUCTIVE

Volumul pe care-l prezentăm atât în fața comunității academice (alcătuită din cadre universitare și studenți), cât și în fața cadrelor didactice practicante din mediul preuniversitar, și-a propus să aducă în prim-plan anumite perspective ale fenomenului educațional contemporan, care marchează noi redimensionări, noi analize, noi paradigme, modele pentru redefinirea și clarificarea domeniului managementului educațional, în general, și a proceselor educaționale din interiorul școlii actuale, în particular.

Astfel, un reper important este subliniat în viziunea Organizației Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO), proiectată în anul 2020 asupra viitorului educației, care dezvoltă perspective umaniste, bazate pe nouă idei pentru acțiune, vizate de întregul mediu educațional. Cele nouă acțiuni sunt punctate de cercetările profesorului Emil Păun (2022) și pot constitui **obiective** cu o profundă implicație practică și valorică pentru domeniul managementului educațional. Aceste acțiuni implică: consolidarea poziției educației de bun comun **(acțiunea 1)**; expansiunea definiției drepturilor omului **(acțiunea 2)**; valorizarea profesiei didactice și a colaborării între cadrele didactice **(acțiunea 3)**; promovarea participării și drepturilor elevilor, tinerilor și copiilor **(acțiunea 4)**; protejarea spațiilor sociale ce reprezintă școala **(acțiunea 5)**; asigurarea accesului cadrelor didactice și a elevilor la noile tehnologii și surse de informare **(acțiunea 6)**; includerea alfabetizării științifice în programele de educație publică **(acțiunea 7)**; promovarea solidarității mondiale **(acțiunea 8)**; protejarea demersurilor de finanțare națională și internațională a educației **(acțiunea 9)**. Privind spre viitorul educației, profesorul Emil Păun remarcă elementele fundamentale care vor contura imaginea de ansamblu a mediului educațional. În primul rând, este anticipată, în mod prudent, persistența formei școlare de realizare a educației și învățării, modificată de aportul practic semnificativ al Tehnologiei Informației și Comunicațiilor (TIC), precum și de contribuțiile evolutive ale digitalizării pedagogice care vor menține învățarea în centrul activității unităților de învățământ. În al doilea rând, se preconizează prezența oportunităților de învățare hibridizate, echilibrând experiențele formale de învățare cu cele nonformale și informale, fără ca mediul educațional să parcurgă transformări radicale care îl vor converti într-un mediu online, în care școala adoptă modelul unic

electronic. Nu în ultimul rând, școala va fi capabilă să formeze, în manieră congruentă, cu cerințele mediului profesional, competențe transferabile în variate contexte profesionale, favorizând integrarea profesională mai facilă, rapidă și benefică atât la nivel individual, cât și social, îndreptându-se tactic, totodată, spre gestiunea talentului, ca modalitate concretă de accentuare a caracteristicilor care poziționează educația în sfera demersurilor umanizante, de evitare a scenariului deșcolarizării (Păun, 2022, p. 64).

O altă perspectivă introductivă, în lumina importanței digitalizării și integrării tehnicilor, metodelor, strategiilor și resurselor digitale în activitatea instructiv-educativă, propusă de Beatrice Almășan, Anișoara Dumitrache, Alina Perțea, Mariana Norel și Mirela Horumbă (2022, p. 27), evidențiază modalitățile prin care învățarea online aduce beneficii superioare, mai ales în contextul în care aceasta este valorificată și exploatată la nivelul predării-învățării-evaluării cu sprijinul învățării mixte („Blended Learning"), în care se urmărește: dezvoltarea abilității curriculare a personalului didactic din învățământul preuniversitar de a oferi învățare în mediul fizic (față în față) și online; formarea, menținerea și consolidarea unui mediu de inovație referitor la învățarea și predarea digitală și față în față cu scopul de a asigura calitate și excelență; sprijinirea livrării didactice orientate spre elev și spre un mediu propice; construirea și susținerea unei culturi diverse și incluzive într-un climat de învățare transformatoare printr-o relație între cadrele didactice și elevi ca viitori cetățeni etici și implicați în comunitățile locale și europene.

Particularitățile mediului de predare și învățare cu specific *blended learning*, acțiunile necesare implementării acestui tip de învățare în clasa de elevi, caracteristicile timpului și orarului alocat utilizării mediului online, rolurile profesorului în învățarea mixtă și așteptările elevilor de la învățarea online au devenit fundamente pe care mediul educațional a început să-și clădească noile temelii, păstrând esența educației și convertindu-i idealurile în obiective concrete pe care managementul educațional să le abordeze și să le gestioneze. Mai mult, asistența oferită elevilor de către școală, familie și comunitate, natura distinctă a clasei virtuale și resursele inovatoare pentru procesul didactic mixt reprezintă puncte de reper care vor ghida viitoarele generații de participanți la actul educațional.

Pe de altă parte, în contextul măsurilor adoptate în perioada marcată de pandemia Covid-19, trecerea la predarea online a presupus acceptarea necesității de a implementa schimbări în planul paradigmei, mentalității, formării, astfel încât teoriile clasice și moderne psihologice și pedagogice au fost reconsiderate (Perțea, Norel, 2022, pp. 95-96), permițând instruirii programate, învățării autoreglate și învățării situaționale să interacționeze cu natura unică a mediului online.

În aceeași ordine de idei, profesorul Lazăr Vlăsceanu distinge trei piloni pe care noile aranjamente instituționale ale sistemului de educație să fie centrate, respectiv asigurarea diversității, a competiției și mobilității celor care învață. Scopul fundamentării acestor piloni vizează creșterea și dezvoltarea instituțiilor de învățământ în vederea centrării actului de învățare pe noi conținuturi și practici de transmitere. Mai mult, premisele referențiale ale transformării sistemului educațional constau, în opinia profesorului Vlăsceanu, în egalizarea oportunităților și șanselor în

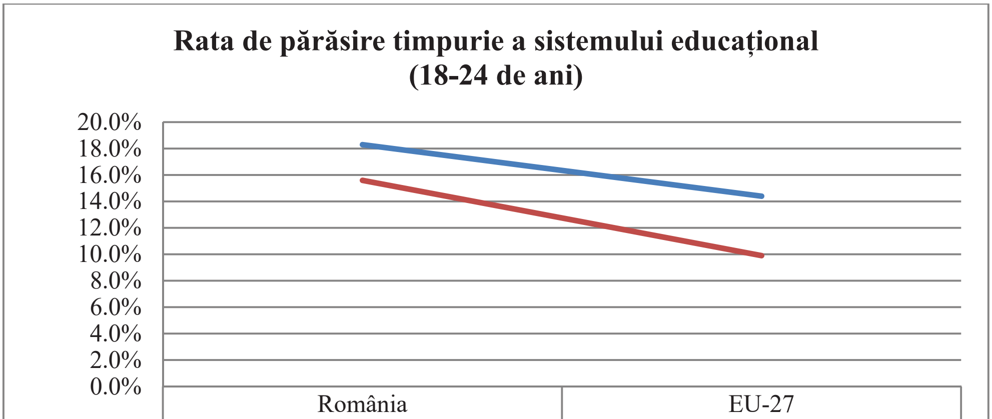
educație, reconstrucția relevanței exterioare a sistemului de educație, digitalizarea sistemului, a conținuturilor și practicilor din educație, necesitatea despărțirii educației de organizări și practici caduce. Acestea au un caracter complementar, interdependent, potențându-se reciproc și amplificându-și valoarea și utilitatea. În acest context, sunt aduse în atenția reprezentanților mediului educațional și a membrilor comunității de predare-învățare următoarele trei perspective de ansamblu asupra viitorului educației în România, fundamentate pe nevoile comune de transpunere în plan digital a sistemelor operaționale, a conținuturilor și a practicilor din educație, pe cele de egalizare a oportunităților și șanselor în educație, de reconstrucție a relevanței exterioare a sistemului de educație și de renunțare la proiectarea și aplicarea politicilor și practicilor caduce (Vlăsceanu, 2020, pp. 247-252).

a) Digitalizarea sistemului, a conținuturilor și practicilor din educație. Completând perspectivele valorizante cu privire la predarea-învățarea-evaluarea în mediul virtual expuse de Beatrice Almășan, Anișoara Dumitrache, Alina Perțea, Mariana Norel și Mirela Horumbă, profesorul Lazăr Vlăsceanu (2020, p. 252) corelează importanța adaptării conținuturilor, practicilor de transmitere și calificare a absolvenților cu rolul personalizării învățării, accesului și expansiunii orizonturilor virtuale de explorare a conținuturilor ca elemente care fac parte din fundamentele învățării-predării-evaluării online. În urma adaptării și integrării acestor fundamente la particularitățile digitalizării este minimizat și potențialul decalaj din viața socio-profesională a elevilor, care le va afecta propriul ritm și propria modalitate de adaptare la viitoarele cerințe ale mediului în care vor activa.

b) Egalizarea oportunităților și șanselor în educație. Având în vedere discrepanțele majore la nivelul performanțelor și conduitei academice dintre elevii care dispun de resurse financiare semnificative și cei care provin din medii familiale modeste și sărace, asigurarea egalității oportunităților și șanselor în educație devine o responsabilitate fundamentală a cărei asumare de către reprezentanții mediului educațional ar conduce la minimizarea și eliminarea riscului, pe termen scurt, al elevilor de a părăsi timpuriu școala și de a abandona studiile, iar pe termen lung, de a fi incapabili de a se adapta la cerințele mediului înconjurător din cauza deficiențelor cognitive, culturale, emoționale cu care se vor confrunta ulterior. Viitorul include transformarea educației într-o sursă activă și interactivă de acordare a egalității reale a oportunităților și șanselor tuturor copiilor și tinerilor în educație, chiar și a adulților, prin asigurarea învățării pe tot parcursul vieții, devenind un sistem performant, dedicat tuturor celor ce învață.

Statisticile și analizele reflexive evidențiază rata de părăsire timpurie a sistemului educațional (18-24 de ani), care a înregistrat valori situate între 18,3% în anul 2008 și 15,6% în anul 2020, așa cum este ilustrat în ***figura 1.1***. România se situează mult peste media europeană în fiecare an, dar și peste media statelor vecine. Valoarea crescută a acestui indicator în România arată eficiența redusă a sistemului de educație, dar și o cerere de educație scăzută a populației de 18-24 de ani. Persoanele tinere, cu nivel scăzut de educație, sunt practic persoanele cu risc ridicat de sărăcie, de excluziune și marginalizare socială.

Figura 1.1. Rata de părăsire timpurie a sistemului educațional (18-24 ani)

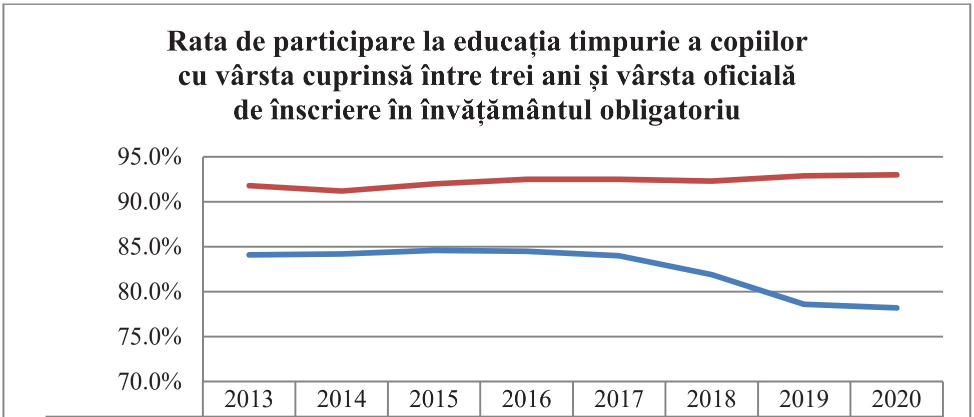


	România	EU-27
2008	18.3%	14.4%
2020	15.6%	9.9%

Sursă: INS pentru România și Eurostat pentru media UE-27

O altă analiză prezintă rata de participare la educația timpurie a copiilor cu vârsta cuprinsă între trei ani și vârsta oficială de înscriere în învățământul obligatoriu, în România, care a avut o evoluție pozitivă în perioada 2013-2017, valoarea situându-se în jur de 84%, iar în perioada 2018-2020, evoluția a devenit negativă, ajungând la 78,2% în anul 2020, conform ***figurii 1.2.*** România se situează sub media europeană (93% în anul 2020), decalajul între România și media UE-27 ajungând de la 7,7 puncte procentuale în anul 2013, la 14,8 puncte procentuale în anul 2020.

Figura 1.2. Rata de participare la educația timpurie a copiilor cu vârsta cuprinsă între trei ani și vârsta oficială de înscriere în învățământul obligatoriu



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
România	84.1%	84.2%	84.6%	84.5%	84.0%	81.9%	78.6%	78.2%
EU-27	91.8%	91.2%	92.0%	92.5%	92.5%	92.3%	92.9%	93.0%

Sursă: INS pentru România și Eurostat pentru media UE-27

c) Reconstrucția relevanței exterioare a sistemului de educație. Relevanța exterioară a sistemului autohton de educație este dată de capacitatea acestuia de a se adapta și răspunde la cerințele mediilor externe (social, cultural, economic, politic, legislativ), de a rezona în mod sustenabil cu schimbările și tendințele înconjurătoare, precum globalizarea, conservarea diversității ecologice, creşterea fluxurilor umane migratorii și schimburile comerciale asimetrice dintre anumite comunități geografice. Aceste realități exterioare mediului educațional sunt catalizatori care determină sistemul educațional să adopte strategii și practici manageriale interne care vor face posibilă sincronizarea întregului sistem cu tendințele aflate în continuă schimbare, printre care profesorul Lazăr Vlăsceanu (2020, pp. 250-251) menționează ritmul accelerat de asimilare a informațiilor științifice, caracterul dominant al tehnologiei digitale, schimbările rapide și chiar radicale pe care le trăiește mediul economic, determinând formarea unor societăți profund inegalitare din punct de vedere social, economic, politic, dar și diversitatea expresivității culturale.

Pentru ca relevanța exterioară a sistemului de educație să fie reconstruită și adaptată tendințelor exterioare, acesta trebuie să facă față propriilor vulnerabilități prin manifestarea unor strategii propice de adaptare, să convertească propriile incoerențe manageriale în practici instituționale sustenabile, să consolideze sustenabilitatea financiară și demografică a unităților de învățământ pentru a diminua rata crescândă de emigrare a absolvenților de liceu pentru studii și angajare în străinătate, dar și pentru a crește rata de participare la studii și proporția de studenți cu vârsta cuprinsă între 30-34 de ani care își continuă studiile universitare (Vlăsceanu, 2020).

d) Necesitatea despărțirii educației de organizări și practici caduce. Calitatea practicilor și proceselor care se desfășoară în interiorul sistemului de educație autohton dictează maniera și ritmul în care educația reușește să se afirme în mediul social prin formare și dezvoltare corespunzătoare. Acestora li se adaugă principiile de organizare și practicile care contravin direcției stabilite de procesul imperativ de actualizare prin care trebuie să treacă educația în România, ca tot unitar format din sistemul de educație în sine, de conținuturi (Vlăsceanu, 2020), metode, metodologii, strategii. Astfel, pot fi remarcate implicațiile practicilor manageriale în încercările sistemului *„[...] de a se afirma ca factor de inovare individuală și socială"* (Vlăsceanu, 2020, p. 251).

În contextul enumerărilor prezentate mai sus, prima parte a acestui material are ca scop identificarea perspectivelor și direcțiilor de dezvoltare ale **managementului instituțiilor școlare**, subliniind tendinţa actuală de abordare a organizaţiei şcolare din perspectiva a două trăsături: crearea de **organizaţii care învaţă** şi de **organizaţii capabile să producă învăţare**. În prezent, organizaţiile şcolare se afirmă nu doar ca **organizaţii bazate pe cunoaştere**, pe reproducerea acesteia, ci şi ca **organizaţii inteligente**, capabile să înveţe şi să se adapteze permanent la condiţiile, schimbările şi provocările societăţii (Chirică, 2003).

Școala joacă un rol important în crearea unei comunități care învață. Există nenumărate modele de bune practici de comunități care au reușit să se dezvolte urmărind oportunitățile de învățare, de participare, de implicare, de afirmare a

cetățenilor indiferent de statutul lor social, de originea etnică, de orientarea religioasă, de nivelul lor de educație. Institutul UNESCO pentru promovarea învățării de-a lungul vieții a însumat toate aceste exemple în rețeaua internațională a orașelor care învață. Aceasta este dublată de materiale informative, ghiduri și idei care pot contribui la lărgirea rețelei orașelor care învață (Păun, 2022, p. 79).

Există în prezent așteptarea, dar și presiunea ca școala să-și demonstreze abilitatea de a asigura copiilor performanțe academice, dar și capacitatea de a fi echilibrați în societate, deschiși și flexibili la provocările contemporane. Pentru aceasta, conducerea unei școli trebuie să se asigure de faptul că organizația poate valida aceste așteptări, ca singură modalitate de a-și recâștiga statutul și de a depăși criza identitară în care se află. Orientarea spre calitate, spre educația incluzivă, spre oferirea unor perspective multiple elevilor, spre colaborări în rețea, sunt fundamentele principiilor de bază ale conducerii școlare. Desigur, un astfel de ideal nu este ușor de urmărit într-o școală dominată până de curând de interese personale, de lipsa comunicării și colaborării, de mimare a muncii responsabile. Schimbarea se poate produce prin dialog continuu, prin deschiderea treptată a școlii, prin acțiuni concrete, prin colaborări și parteneriate, prin formularea unor obiective clar definite, urmărite într-o manieră consecventă. O schimbare de acest gen s-a produs, de exemplu, în Singapore unde, datorită viziunii dezvoltate s-au înregistrat progrese ale sistemului educațional, iar din 1997 a început să fie urmărit dezideratul *„școli care gândesc, națiune care învață”* (Păun, 2022, p. 77).

Principala misiune a școlii este aceea de a furniza comunității cetățeni capabili să contribuie la dezvoltarea acesteia, capabili să anticipeze, să acționeze, să reflecteze asupra problemelor acesteia, orientați de valorile pe care aceasta se străduie să le promoveze. Școala și comunitatea, împreună, au rolul de a oferi elevilor cadrul oportun de învățare, care să asigure transformarea lor în indivizi și cetățeni responsabili, capabili să contribuie la bunăstarea societății. Școlile care învață au în comun o deschidere spre mediul extern și colaborare cu entitățile administrative, sociale, economice, culturale etc. Această deschidere le-a adus apelativul de școli care învață, deschise spre societate, spre comunitate, spre exterior. Școala are capacitatea de a modela și transforma o comunitate într-una care învață. Nu întâmplător, legătura cu mediul extern este asumată de către directorii de școală ca o provocare a poziției de leadership pe care o dețin (Păun, 2022, p. 78).

În a doua parte a volumului, ne-am propus să prezentăm o serie de dimensiuni concrete ale **managementului proceselor educaționale,** având ca repere cercetări relevante pentru managementul clasei de elevi. În structurarea elementelor teoretice și, mai ales, exemplificarea unor bune practici, propunem următoarele teme de studiu și analiză: „Modele ale managementului clasei de elevi”, „Ergonomia mediului școlar”, „Relații și interacțiuni în clasa de elevi”, „Comunicarea interpersonală în clasa de elevi”, „Managementul și facilitarea învățării în clasa de elevi”, „Promovarea siguranței și stării de bine în clasa de elevi”.

Pornind de la aceste considerente, exemplificăm contribuția profesorului P. R. Burden (2020, pp. 6-8), care identifică șapte arii de responsabilitate ale profesorului-manager: selectarea unui model de management/profesorul-manager și modele de

management în clasa de elevi; organizarea mediului fizic/ergonomia didactică; managementul comportamentului elevilor/managementul problemelor disciplinare în clasa de elevi; crearea unui mediu de învățare bazat pe respect și sprijin/relații și interacțiuni în clasa de elevi; comunicarea interpersonală în clasa de elevi; managementul și facilitarea instruirii/managementul învățării; promovarea siguranței și stării de bine în clasa de elevi; interacționarea cu alte cadre didactice din cadrul aceleiași unități de învățământ, cu familiile sau reprezentanții legali ai elevilor, dar și cu alte persoane în vederea îndeplinirii obiectivelor managementului clasei/parteneriatelor educaționale. Același autor subliniază importanța de a crea un mediu de învățare bazat pe respect și sprijin, favorabil pentru asigurarea existenței unei comunități pozitive de învățare, prin următoarele demersuri: acțiunile cadrelor didactice care vizează stabilirea unui mediu de învățare bazat pe cooperare, responsabilitate, dezvoltând relațiile pozitive profesor-elev, promovând curajul și încrederea elevilor în propriile forțe și construind coeziunea grupului; atenția cadrelor didactice direcționată spre comportamentele corespunzătoare, ajutând elevii să-și asume responsabilitatea pentru propria conduită și atitudine, menținându-le atenția și implicarea în activități prin stimularea și întărirea comportamentelor corespunzătoare; planul comprehensiv al cadrelor didactice care poate fi dezvoltat pentru a motiva elevii să învețe (planul conține decizii referitoare la demersurile instructiv-educative ale cadrului didactic, feedback-ul, evaluarea și așteptările în plan academic și comportamental); eficiența cadrelor didactice în procesul de creare a unui mediu de învățare bazat pe respect și sprijin conferită de înțelegerea acestora a diversității întregii clase de elevi și a celor cu nevoi speciale.

La finalul acestor considerații de ordin introductiv, trebuie subliniat și faptul că școala are nevoie de o abordare cu acțiuni direcționate pe mai multe paliere, integrate, care să-i implice inclusiv pe cei reticenți la schimbare, la ideea de a învăța și de a-și dezvolta competențele. Fără doar și poate, persoana care poate determina ritmul schimbării, inovării, dezvoltării într-o școală este directorul acesteia. Un director de școală, cu un leadership strategic, cu reguli etice și deontologice specifice coaching-ului pentru manageri, este un etalon al școlilor care învață, un model al învățării și un suport temeinic pentru ceea ce înseamnă învățarea. Un leadership strategic determină o implicare susținută de-a lungul proceselor, instituie o atmosferă de încredere, o cultură a asumării lucrului bine făcut pentru care se realizează raportările periodice. O școală care învață trebuie să fie centrată pe ideea responsabilității asumate și probate, a urmăririi formării continue, a stabilirii unor obiective clare, a colaborării care generează calitatea colectivă, a transparenței practicilor, metodelor și rezultatelor obținute în urma procesului educațional. Pentru aceasta, în școală este nevoie de încredere reciprocă, de asumare a greșelilor și de învățare de pe urma greșelilor (care pot fi rezolvate prin dialog, reflecție etc.), acestea fiind atributele unei organizații care învață, organizație în care rolul central este ocupat de director.

Directorul are un rol important în crearea profilului școlii de organizație care învață prin viziunea asumată, împărtășită întregului colectiv al școlii, prin structurarea unor oportunități și mecanisme de învățare continuă la locul de muncă. Aceasta implică un demers integrat, constant și durabil (Păun, 2022, p. 75).

UNIVERSITAS CLAUDIOPOLITANA
ROMANIA
PRESA UNIVERSITARĂ

ISBN: 978-606-37-2031-4